
موسى يونس
كيف تحصل
على أفضل
ما لدى الناس؟
INTERNATIONAL
IDEAS HOME

تأليف: موسى يونس

كيف تحصل على أفضل ما لدى الناس

بيت الأفكار الدولية للنشر
INTERATIONAL
IDEAS HOME

ⓒ بيت الأفكار الدولية ، ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يونس ، موسى

كيف تحصل على ما لدى الناس - الرياض.

٩٦ ص ؛ ١٤ × ٢١ سم

ردمك : ٢ - ٦١٧ - ٣٥ - ٩٩٦٠

١ . علم النفس الإداري ٢ . إدارة الأفراد أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٣ ١٩/٤٤٤٥

رقم الايداع ١٩/٤٤٤٥

ردمك : ٢ - ٦١٧ - ٣٥ - ٩٩٦٠

١٩٩٩م

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION
P.O.BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 4034238

انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME INC.
7705 W. 96TH PL,HICKORY HILLS, IL 60457 USA
TEL: (708) 430 5587, FAX: (708) 430 5644
EMAIL: intlhome@intl-ih.com
WEBSITE: www.intl-ih.com

بيت الأفكار الدولية
ص.ب: ٩٦٢٠٣٧
عمان ١١١٩٦ - الأردن
هاتف: ٥٦٦٠٢٠١-٦-٩٦٢
فاكس: ٥٦٦٠٢٠٩-٦-٦٩٢

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O.BOX: 962037 AMMAN 11196, JORDAN
PHONE: 962 - 6 - 5660201 FAX: 962 - 6 - 5660209

التوزيع: مؤسسة المؤتمن للتوزيع
ص.ب: ٦٩٧٨٦ . الرياض
١١٥٥٧ . المملكة العربية السعودية
الرياض . ت: ٤٦٤٦٦٨٨ . ف: ٤٦٤٢٩١٩
جدة: ٦٨٧٣٥٤٧ . القصيم: ٣٦٤٤٨١٥
الدمام: ٨٢٦٤٢٨٢ . مكة المكرمة: ٥٧٤٢٥٣٢

DISTRIBUTION: AL-MUTAMAN TRADING EST.
P.O.BOX 69786, RIYADH 11557, SAUDI ARABIA
RIYADH TEL: 4646688 FAX: 4642919
JEDDAH: 6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM: 8264282, MAKKAH 5742532

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدّمة

إن الحمد الله نحمده ونستعين به، ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، أما بعد، ،

يتحدث المسئولون ورؤساء الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة عن كيفية حث موظفيهم للحصول على أفضل إنجاز ممكن في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ولنتمكن من الحصول على ذلك يجب أن نهتم بالعنصر الأساس في كل منشأة ألا وهو العامل الذي يقوم بالإنتاج في جميع المستويات الوظيفية، وذلك الاهتمام يقودنا بالطبع إلى التفكير والبحث للحصول على أفضل عمل ممكن في الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة.

ولو نظرت إلى عامة الناس فإنك تجد معظم الأشخاص المتطلعين للنجاح والتقدم والإنجاز في حياتهم يميلون إلى النشاط ويكرهون الكسل والخمول، بل تجد الأفراد الذين يملكون من المال ما يكفيهم يفضلون الحركة والنشاط وتحقيق ذواتهم عن

طريق الشعور بلذة الإنجاز والإنتاج، وهذا يعني أن الدافع نحو العمل ذاتي لدى الكثيرين، وتبقى مهمة المشرف أو المسئول منحصرة في تهيئة الجو المناسب والمحفز لطاقات الفرد المتجددة. ونخلص من خلال مراجعة الكثير من نظريات الدوافع والسلوك الإنساني وتطبيقاتها وتجاربها العملية إلى أهمية تقديم الحوافز الملائمة لحاجات الإنسان وتطلعاته.

وهذا الكتاب يوضح هذه التطبيقات حيث ينقل القارئ من المعرفة النظرية إلى عالم الواقع الملموس مما يجعله في النهاية قادراً على التعامل مع المستخدمين تبعاً للمعرفة العلمية الصحيحة وتهيئة الجو المناسب والمريح وتحديد التعليمات الخاصة بالعمل وإيصالها للمستخدمين بسهولة ووضوح واستخدام الحوافز المناسبة كعوامل إيجابية فضلاً عن استخدام عوامل العقاب لتصحيح الأخطاء.

ومما يجدر قوله أن هذا الكتاب عبارة عن جهد متواضع جمعته في هذا التناسق وقد أستفدت كثيراً من كتب عدة في هذا المجال حيث كانت المراجع الأولى التي اعتمدت عليها

كتاب(How To Get The Best Out of People) وكذلك كتاب (كيف تكون عملياً أكثر)، وكتاب (التفوق الإداري)، وأسأل الله أن يجعل في هذا الكتاب نفعاً لمن قرأه، وأشكر كل من يقدم لي توجيهاً أو ملحوظةً تفيد في إثراء الكتاب وزيادة نفعه.

موسى يونس
P.O.Box 2247
Bridqeview, IL. 60455

الفصل الأول

تحفيز الموظفين

القائد الناجح وتحفيز العاملين

مبادئ عملية لتشجيع العاملين

تحفيز الموظفين

يجب أن يتصف المشرفون والقياديون بصفات شخصية ومعرفية عديدة لعل أهمها قدرة تحفيز المستخدمين على العمل وجذب الموظفين والمستخدمين إليه مما يسهل عملية توجيه سلوكهم نحو الإيجابية والإنتاج.

ومع وجود صعوبة صناعة الدوافع في داخل الأشخاص نحو العمل، إلا أننا نرى كما يرى الباحثون في مجال الدوافع الإنسانية أن هناك إمكانية كبيرة للتدخل في دفع سلوك العاملين نحو العمل والنجاح.

القائد الناجح وتحفيز العاملين

القائد الناجح يتسم بالروح القيادية المرنة والمليئة بالحيوية والابتسامة التي تشعر المستخدمين بالبهجة والراحة النفسية، وتجعلهم يشعرون بالرضا عنه. كما أن القائد الناجح لديه القدرة على نشر جو من الثقة والأمن بين المجموع أثناء العمل، ومن خلال قدرته القيادية يتمكن من تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافه.

ونعني بالتحفيز :- تهيئة الجو المناسب الذي يريح العاملين

ويجعلهم يثقون بالقائد ويعملون جماعة واحدة متناسقة لخدمة هدف موحّد.

والناس يحبون القائد الذي يتمكن من حثهم وتحفيزهم باستخدام الأسلوب الهادئ في التوجيه بدلاً من الأسلوب العصبي المباشر، فالقيادة المرحة عنصر هام من عناصر تهيئة جو الإبداع والإنجاز وتوفر عنصر الاستعداد لدى القائد لتقبل الآراء المغايرة والانفتاح على الأفكار الجديدة، يستثير الابتكار لدى الأفراد لتطوير أساليب غير معروفة من قبل تلبي مطالب العمل المتجددة والمتنوعة.

نناقش في هذا الفصل قضية التحفيز على اعتبار أن الناس لديهم دوماً الاستعداد للقيام بالعمل عندما تتهيأ الظروف المناسبة لذلك، وبالتالي يمكننا حثّهم على أداء أعمال لم يفكروا بإنجازها من قبل، بل إنهم لم يكونوا على استعداد لتقبلها من قبل، وهذا يعني استعداد الشخص للتقبّل والعطاء.

مبادئ عملية لتشجيع العاملين

يمكن حصر هذه المبادئ بنقاطٍ يمكن وصفها بالسهلة الممتنعة،

حيث أن تطبيقها يحتاج إلى إرادة قوية من القائد ومراقبة ذاتية عالية. ومن هذه المبادئ :-

١- تفاءل بالخير تجده، وتوقع الحسن تحصل على الأحسن.
٢- استعد بأفضل الإمكانات وتأكد أن من معك سوف يُعني بها مثلك.
٣- كن غيوراً على مصالح كل فرد من أفراد الفريق.
٤- تقبل أخطاء الأفراد سيّما وهم في طور التدريب والتعلم.
٥- ثمّن كل عملٍ ناجح وكافئ فوراً.
٦- صحح الخطأ فوراً ولا تتردد في اتخاذ إجراءات رادعة.
٧- تلمس رغبات وحاجات الموظفين وخذ بأيديهم قدر الإمكان في سبيل تحقيق تطلعاتهم.
٨- استطلع آراء الموظفين حول العمل وما يريدونه لتطويره.
٩- شجع التعاون بين أعضاء الجماعة، والعمل بروح الفريق.
١٠- انشر جو التنافس الشريف البنّاء.
١١- شجع على إثارة النقاش حول العمل بين الموظفين وتبادل الآراء بطريقة منظمة بما يفيد العملية الإنتاجية.

١٢- قم بحل المنازعات والمشاجرات بسرعة إن حدثت واتخذ إجراءات كفيلة بمنع حدوث ذلك.

ورغم أن هذه المبادئ قد تبدو رائعة لكنك قد تجد نفسك تتعامل مع بعض الموظفين اللامبالين، فتجد أنك مضطراً لفصلهم، وقد يجد هذا القرار صدىً مريحاً في صدرك، لكنه يعد سلوكاً غير ناجح من الناحية الإدارية، لأنه يكشف عن عجزك في التعامل مع الموظفين.

وفيما سيأتي نعرض لك كيفية تطبيق هذه المبادئ بتقديم نماذج عملية وأمثلة توضيحية.

الفصل الثاني

نموذج عملي لتحفيز الموظفين

مهمة المدير الجديد

الاجتماع - التحدي

نموذج عملي لتحفيز الموظفين

عمر مسؤول ناجح في كافة المجالات، وإداري مثالي يمتلك قدرة على تحفيز الموظفين ذوي الطاقات، وجعلهم يعملون أكثر وينتجون أفضل، وقد تعلّم الكثير عن الإدارة أثناء عمله مع شخصية بارزة، وأنهى برنامجاً دراسياً دام سنتين في الإدارة وهو خريج كلية العلاقات الإنسانية.

مؤسسة الاتحاد شركة معلومات استقدمت عمراً ليعيد ضبط بعض الأوضاع المتردية التي تركها المشرف السابق الذي اتصف بالإهمال.

في خضمّ الفوضى التي خلفها سلفه ورث عمر ثلاثة موظفين لا يعملون ضمن أي خطة أو توجيه وذلك لغياب الإشراف الإداري السليم.

ورأى أن يبقيهم في مناصبهم فعملية استبدالهم بآخرين تحتاج إلى وقت ونفقات، وعليه فقد اعتبر أن فصلهم خطأ إداري يعيق مصلحة المنشأة، ذلك أنهم يعرفون الكثير عن طبيعة العمل والنظام في الشركة، وغير ذلك.

وعليه فقد اتخذ عمر قراراً بالإبقاء على هؤلاء الموظفين ومحاولة

إعادة الانضباط إلى القسم الذي يدير شؤونه، وتقويم الموظفين الذين نفروا من العمل بعد أن شعروا بعدم جدواه وهم الثلاثة:

- رائد : موظف عمل في المؤسسة منذ زمن طويل، وبدأ عمله في ديوان الكتابة حيث مكث هناك تسع سنوات في الصادر والوارد، ثم انتقل إلى قسم التوزيع وعمل فيه عامين، وهو الآن يعمل مع هاني، وقد اعتاد على الخمول، لا يحرك ساكناً ما لم يتلق تعليمات واضحة، ويكره المديرين، وكان دائم الشجار مع المشرف السابق، وهو مرتبك دائماً. . !
- جميل : شخص مضحك ثرثار تجده طوال النهار يتحدث أو ينشد أو يصفر، يحدث ضوضاء مزعجة باستمرار أو يقلد أصوات الحيوانات والبشر، لا يكف عن الغوغاء، رغم أنه يعتذر بشدة إذا ما شكوت ضيقك به، ولكن. . .، ما هي إلا برهة حتى يستأنف ثرثرته!
- هاني : عمِل في صيانة المباني عاماً، ثم انتقل بعده إلى مركز التوزيع منذ أربع سنوات، يشعر بأنه قيادي،

ويقضي معظم وقته في إصدار الأوامر إلى جميل ليؤدي عملاً لا يُنجز أبداً! بينما يجلس متمطياً على مقعده خلف المكتب.

مهمة المدير الجديد

يأمل المدير الجديد (عمر) بتحويل الفوضى إلى جو إيجابي وحث الموظفين على العمل والإنتاج حتى يصبح مركز المعلومات مشروعاً رابحاً.

وببساطة فإن مهمة عمر تكمن في استخراج أفضل ما يمكن من كل فرد في هذا الفريق.

وليس هذا المثال من نسج الخيال، فكثير من هذه النماذج يعاني منها المديرون تقريباً في معظم مواقع العمل.

لذا ننصح المدير بأن يُحدّث نفسه ما يلي :

١- إذا سمعت فسوف أنسى.

٢- إذا رأيت. . . . فسوف أتذكر.

٣- إذا مارست. . .فسوف أفهم.

الاجتماع - التحدي

التقى (عمر) بالموظفين فيما مضى، لكنه اليوم سيلتقي بهم في قاعة الاجتماعات الرسمية.

شرع الموظفون بالتوجه إلى القاعة، ووصل المدير.

ها هو ذا (هاني) يجلس جلسته المعتادة، متمطياً يمد قدميه على مقعد أمامه، و(جميل) يتحرك حركاته المعتادة، ويغمغم بكلمات أنشودة ما، وبطريقة مثيرة للاشمئزاز، أما (رائد) فيبدو مشغولاً ببعض الأشياء التي أخرجها من حقيبة جلدية أمامه.

شعر المدير الشاب بالتحدي وأدرك صعوبة المهمة الملقاة على عاتقه، وصمم في نفسه على الرغبة في المضي إلى الأمام وتحقيق النجاح.

لم يستوي هاني على مقعده، وجميل يتحرك عشوائياً ويدندن، أما رائد فمشغول بأوراق بين يديه.

بادر عمر: عذراً لم أتمكن من التعرف إليكم شخصياً عندما وصلت هذا الصباح.

ومرت برهة قرر بعدها عمر الدخول من باب آخر للحديث،

فقال :

- جميل. . ، رائد. . ، توقفا عما تفعلانه رجاءً، واجلسا هنا أمام هاني ، أريد التحدث معكم، (ثم التفت إلى هاني، وقال): نحن نحتاج هذا المكتب الذي تمد قدميك عليه.

(هاني) لا يتحرك.

وبصوت فيه نبرة : لو سمحت أنزل قدميك، مازال (هاني) لا يحرك ساكناً، واكتفى بأن أظهر علامات الدهشة على وجهه.

وببطء شديد أنزل (هاني) قدميه واعتدل في جلسته واسترخى، واضعاً يديه في جيبه، فشكره عمر بكياسة.

- جميل : كيف حال الرئيس الجديد؟

- عمر : بخير كيف حالك ؟

- جميل : جيد، أشعر أن اليوم أفضل، بعد أن جاءنا شخص يستطيع فرض النظام ثانية على هذا المكان الذي لم يعرف مسؤولاً كما يجب.

لم يعقّب عمر على كلام جميل ، التفت إلى هاني وقال:

لقد عرفت بأن عملك يتم بشكل جيد.

- هاني : أؤاكد لك ذلك.
- جميل : يمكن القول بأن (هاني) يستطيع ترتيب أمور كثيرة.
- عمر : سوف أكون بحاجة إلى مساعدتك، فأنت تعرف الكثير من أعمال المؤسسة وأنظمتها.
- هاني : لقد قمت بتصميمها بنفسي.
- المدير : هذا ما كنت أظنه، وأرغب باستعراضها معك في وقتٍ لاحق، أما أنت يا (رائد) فأنا أيضاً بحاجة إلى مساعدتك، وأحب التعرف على أسلوبك في العمل، وكذلك أنت يا (جميل) فإني أعتقد بأنك تعرف أسراراً كثيرة عن العمل.
- جميل: بالتأكيد..
- المدير: عظيم، سوف نلتقي ثانية بعد أن أكون قد تعرفت أكثر على طبيعة أدواركم، وسوف أستمع من كل فرد منكم إلى كل ما يريد أن يعرفني به. (وتابع): لكن مهمتي في البداية توضيح بعض الأمور،أحب أن أطمئن

الجميع باني أهتم بعملي، وأشارك في المناسبات الاجتماعية على نحو معقول، وأرغب في تحويل هذا القسم من الشركة إلى قسم ناجح ومفيد خلال أشهر، وأنا واثق من قدرة الجميع على ذلك، سأقوم بالتخطيط للعمل، رغم أنني لا أعرف متى نستطيع حصر المخزون ونظام إجراءات التوزيع.

يبدو الإهتمام على هاني ويقول في حماسة: اطمئن أستطيع القيام بهذه المهمة.

- المدير : أنا أُقدّر هذا التجاوب يا (هاني) وأتطلع إلى أن أرى ما تقدمه في موقع عملك، وآمل من الجميع التعاون وأداء العمل المطلوب بانسجام وتكامل، وأحب أن أؤكد بانني أتوقع أن يبذل كل واحد منا قصارى جهده للوصول إلى قدرٍ عالٍ من الأداء، وسأبذل أقصى ما أستطيع لرفع سويّة الأداء، وأثق بنفسي، تماماً كما أثق بكم، وأعتقد بأنكم جميعاً معي، وأحب أن أوضح في النهاية حقيقةً أساسية وهي أن الجميع سيتحمل

النتائج المخيبة للآمال ما لم يؤدِّ كل فردٍ منا عمله كما ينبغي له،(وبعد برهة أردف):

إن شركة الاتحاد تعمل بروح الفريق، فنحن نعمل معاً، ونضع أهدافنا معاً، ونؤدي أدوارنا معاً، ونفوز معاً، ونخسر معاً.

أنا أتحدث عن روح الفريق، وأقصد ذلك على وجه التحديد فما رأيكم ؟

(نظر كل واحد منهم إلى الآخر)

- جميل : يمكنك الاعتماد علينا.

- هاني: لن أتقاعس.

- المدير: وأنت يا (رائد) لم تدلِ بشيء ما رأيك بما قلت؟

- رائد : معقول جداً.

- المدير: هل أنت معنا؟

- رائد : نعم.

- المدير: شكراً لك. . . وشكراً للجميع.

الفصل الثالث

نتائج الاجتماع الأول

الواجبات

نتائج الاجتماع

نتائج الاجتماع الأول

في الاجتـمـاع الذي تابعناه، استطاع المدير أن يؤثر في المجموعة لأنه لم يُلقِ اللوم على أحد، ولم يلجأ إلى أسلوب الاستفزاز، وقدّم بهدوء وحزم واضعاً معايير تؤكد مسئولية كل فرد عن مصلحة المركز.

في الوقت نفسه بدأ في تحليل العقد النفسية عند الموظفين، وبهذه الخطوة نفذ المدير المبدأ الأول والثاني من المبادئ التي عرضت في الفصل الأول، إذ جعل كل فرد يستوعب ضرورة تقديم أفضل ما عنده، وتصوّر حجم ما ينتظره منه المشرف.

الواجبات

وهي المهام المطلوب أداؤها في مدة معينة من العاملين مما يفرض على المدير أو المشرف القيام بالحث والتحفيز لأدائها وإنجازها في الوقت المحدد.

ولذلك فقد حدد عمر أمام فريقه أهمية تحقيق الربح في أشهر محددة، التحديد يحقق هدفاً عاماً، وعلى المدير أن يعقد

اجتماعات خاصة مع كل موظف على حدة لتحديد مسؤوليته الخاصة في إطار المؤسسة، فعلى كل موظف أن يعرف هذه المسؤولية ليقوم بدوره المطلوب منه كعضو في الفريق ضمن تطلعات مشتركة.

إبرام العقد النفسي

يستلزم إبرام العقد وجود أربعة عناصر أساسية هي:

١- *رغبة الموظف في أداء العمل وإتقانه.*

٢- *قدرة الموظف على أداء العمل.*

٣- *فهم الموظف لطبيعة عمله.*

٤- *إزالة العوائق والموانع التي تحول دون إنجاز الموظف لعمله جيداً.*

ومن أهم العوائق نقص مهارة العاملين وافتقارهم للقدرة على التعرف والابتكار.

وتحاول أغلب المؤسسات تذليل هذه العوائق بالتدريب أثناء العمل، ووضع نظام يحتوي على فرص للترقي والمكافآت التشجيعية.

ومما يزيد الأمر سوءاً عدم وضوح عواقب النجاح أو الفشل أمام الموظفين مما يؤدي إلى تثبيط همة العمل لديهم.

نتائج الاجتماع

حاول (عمر) أن يؤسس مناخاً جديداً للعمل يقوم على الفهم المشترك بين الرئيس والجماعة ويجمع بين الأفراد ليتم العمل بروح الفريق الصغير الذي يجتهد في إطار فريق أكبر هو المؤسسة، وبذلك يكون (عمر) قد حرر عقداً شفوياً أو اتفاقاً نفسياً مع كل فرد في المجموعة، وعلى كل منهم أن يستوعب الأداء العالي الذي يرجوه كمدير ويسعى إليه، كل ذلك كان قبل أن يجلس إلى كل موظف منهم منفرداً وبهذا تجنب المحادثات المنفردة قبل الاجتماع العام، ومن ثم قضى على الشك الذي قد يثار ويفضي إلى شيء من عدم الثقة فيما لو حدثت اللقاءات المنفردة قبل الاجتماع العام.

الفصل الرابع

تحسين أداء الموظفين

قياس مستويات الأداء

توضيح الأدوار وتحديدها

المتابعة

تحسين أداء الموظفين

في كل إدارة يجب أن يقوم المدير بإشعار المرؤوسين بأنه لا يؤمن بالمستحيل دون تحقيق الأهداف، فيثير بذلك جواً من التوقع حول مستويات عالية من الأداء ويشعر الآخرين بأنه يثق بقدراتهم على تحقيق هذه المستويات، وبذلك يصبح نموذجاً ناجحاً في تحسين أداء المستخدمين.

ويجب أن نقرّ بأنه ليس من السهل عليك إن كنت مديراً أن تحقق ما تريد بالأمنيات، بل يجب أن تبذل جهداً كبيراً في التأثير على موظفيك وتشجيعهم لتصل بهم إلى أعلى إنجاز ممكن.

شفقد ورد في كثير من الدراسات حول موضوع الإدارة أن الموظفين يشكون كثيراً من رؤسائهم لأنهم لا يتبادلون معهم الأفكار.

إن الطريقة الفعالة في هذا المجال للحصول على أفضل ما لدى العاملين هي أن تدعهم يحاولون بلوغ مستويات عالية ومتصاعدة وتشجيعهم على إنجاز عمل أفضل، والتفوق على أنفسهم بتحقيق مستويات أعلى.

قياس مستويات الأداء

إن قياس المستويات يعتمد على مقدار الأداء ونوعه في مدة معينة، ويمكن تقسيم درجات تقدير الأداء على النحو التالي:

١٠٠٪ فما فوق لمن تجاوز المستويات المطلوبة.

٨٥٪ - ١٠٠٪ لمن ادى الحد الأقصى المطلوب.

٧٠٪ - ٨٥٪ لمن ادى الحد الأدنى المطلوب.

٧٠٪ فأقل لمن كان اداؤه أقل من الحد الأدنى المطلوب.

ملاحظة هامة

لن تستطيع طلب الأداء الأفضل من الموظفين ما لم تحدد وتوضح لهم المهام الموكلة إليهم

توضيح الأدوار وتحديدها

تُعدُّ عملية تحديد الدور وتوضيحه لكل موظف بمثابة الحافز له، ذلك أنها تشير إلى عنايتك به، وحرصك الشخصي على طبيعة عمله.

المتابعة

نؤكد هنا على أن تأتي عملية متابعة الموظف بشكل دقيق ومستمر شريطة عدم الخوض في تفاصيل عمله وتركه يأخذ زمام المبادرة في تحمل مسئولياته اللازمة وإنجاز المطلوب منه معتمداً على نفسه.

وإضافة إلى ما تحققه متابعة الموظفين من تحفيز لهم نحو أداء أفضل، فإنها تمنع تفاقم المشكلات إن وجدت وتتيح للمدير فرصة التدخل المبكر ومعالجة المشكلات والحيلولة دون تحولها إلى أزمات.

الفصل الخامس

التحفيز الناجح

نتائج الاجتماع الفردي

التحفيز الناجح

بعد خمسة أيام من العمل إطّلع (عمر) على تقارير الجرد وقوائم المخزون والرقابة الإدارية والبيانات المالية، التي طلبها من (جميل) ثم عزم على الاجتماع مع الموظفين وتحديد أدوارهم قائلاً في نفسه :- آن الأوان لأن يعرف كل واحد دوره.

فاجتمع مع (هاني) ودار بينهما الحوار التالي:

- عمر : أنا أقدر لك حضورك للتحدث معي، فقد جاء الوقت ليفهم كل منّا الآخر.
- هاني: لقد بدا لي أنك تقضي معظم وقتك مع جميل.
- عمر: هل تظن أنني أقضي مع جميل وقتاً أطول من الذي أقضيه معكم؟
- هاني : نعم.
- عمر: وأنت لا تحب ذلك ؟

يرتبك هاني ويقول متلعثماً: حسناً، إذا كنت أنظر إلى الموضوع على هذا النحو فسوف أبدو طفلاً. أليس كذلك ؟ (ثم استطرد قائلاً) :

- نعم، أظنها كذلك، وأحسب أنني غيور إلى حد ما، لكنني

أتصـور أنك بحاجـة إلى التعـرف على كل شيء، وجمـيل يعرف مكان الأشياء ونظامها، فمن الطبيعي أن تتحدث إليه.

تتسع ابتسامة عمر ويُعلّق بارتياح: أنا سعيد لأنك تفكر بهذه الطريقة، الآن فقط أشعر أنني عرفت الكثير عن موجودات الشركة وترتيبها، ولكني أودّ أن أعرف كيف يمكننا متابعتها واستثمارها، وعليك أنت أن تخبرني بذلك، فأنت ساعدي الأيمن هنا.

- هاني : طبعاً، أتمنى أن أكون كذلك،(وبعد برهة تابع) لقد بنيت النظام كله من الألف إلى الياء، لم يكن لدينا شيء، فالمدير السابق لم يكن يعبأ بعملنا، لقد اهتم مرة عندما كانت الشركة مجرد مكتب صغير، أما الآن وبعد أن افتتحنا فروعاً كثيرة، كُلّفت بالعمل هنا، عندما لاحظوا أن المدير السابق مهمل في عمله، كان يعلم أنني قد أشغل مكانه يوماً ما.

صمت برهة. خشي أن يكون قد تجاوز حدوده، ثم تابع: على أية حال فقد ذهب، ولكنني لم أسحب منه كرسيه.

- عمر : ولكنك تمنيت. أليس كذلك؟

- هاني : بالتأكيد.. ألن يحدث ذلك معك لو كنت مكاني ؟ (وضحك).
- عمر : معك الحق، كان يمكن أن أفعل لو أني كنت مكانك وأنا أقدر صراحتك، ولكني لا أحب أن أكون مكان ذلك المدير الآن.
- هاني : هل تحسب أني أميل إليك؟! إنني أقول ذلك فقط لأني أستطيع أن أنهض بكل متطلبات العمل، أنا لا أفهم لماذا لم يعطوني أية فرصة حتى الآن!! لقد قالوا من قبل أن ذلك كان لجهلي بالكمبيوتر، فما معنى ذلك ؟!

يُطرِق عمر مفكراً، ألا يعلم هاني أننا ننوي استخدام الكمبيوتر، فعلاً، في كل مراحل العمل؟! (يحدث نفسه ثم يقول كمن يُلقي بمفجأة): إننا نعتزم يا هاني مكننة العمل كله.

- هاني : كيف؟!
- عمر: إذا وضعنا بيان الموجودات في الكمبيوتر، وقمنا بإلحاقه بعد ذلك ببيان التوزيع والمبيعات مع مبالغ الفواتير والحسابات.
- هاني بحماسة: يمكن أن أتعلم ذلك.

- عمر : أنت غاضب لأنهم تجاوزوك؟

- هاني : أنت تفهمني. . أستطيع أن أتعلم هذا النظام.

تخلص هاني نسبياً من إحساسه بالخيبة، والضآلة، واطمأن، وبعد أن زال توتره قال: أنت لا ذنب لك، ولستُ ناقماً عليك، بل إني ساخط على نفسي لأني لم أكمل دراستي في الكلية كما فعلت أنت، أنت تعرف النظام، وأنا الآن أدرك أن المؤهل العالي يتيح لنا الفرصة لأن نرتقي في مراتب عملنا وحياتنا الاجتماعية، وذلك ما أتاح لك أن تكون قائداً ناجحاً أكثر مني.

- عمر: هذا صحيح، لكني بحاجة إلى مساعدتك.

يلتفت إليه هاني مأخوذاً ويقول بدهشة : أنا . . .لماذا؟

- عمر: لأنك تعرف العمل والنظام اليدوي البسيط، ونحن نحتاج إلى ترجمة هذا النظام بحيث يصلح لإدخاله في الكمبيوتر.

- هاني : لكن هل أقدر على ذلك، ثم ماذا علي أن أفعل؟

- عمر: أنا لا أعرف! . . عليك أن تخبرني.

- هاني محتداً : ما هذا الكلام، أهي لعبة أم نكتة؟

- عمر بهدوء: أبداً. . ، إنني جاد. أنا أريد مساعدتك وأنت

تعلم أنك تستطيع، وهذه فرصتك لتبدأ.

- هاني : هذا صحيح. أعتقد بأني قادر على تعريفك بما يمكنني عمله.

- عمر : وأنا أريد ذلك فعلاً.

وبعد برهة يتابع هاني : أنا أضع نظام الرقابة على المخزون وإجراءات الشحن وأقارن العلاقة بين هذه البيانات، ونظام الفواتير والحسابات ولست وحدي في هذا العمل، بل معي (رائد).

نتائج الاجتماع الفردي

يمكننا تلخيص أسلوب المدير في الاجتماع الذي تابعتموه معنا بما يلي :-

١- عبر عن تقديره.

٢- عبر عن رغبته في التعرف على موظفه.

٣- أتاح الفرصة لهاني ليتحدث عن مشاعره تجاه الوقت الذي قضاه مع (جميل) دون تقويم لهذه المشاعر أو إطلاق حكم عليها.

٤- اعترف بدور (هاني) في تصميم النظام اليدوي

وتعاطف مع حاجته للتقدير.

٥- أتاح (لهاني) الفرصة ليتحدث عن شعوره تجاه علم حصوله على الوظيفة بدلاً من (سعد)، وتعاطف معه.

٦- قدم (لهاني) إجابات صادقة.

٧- دعا (هاني) ليساعده في تطوير النظام الجديد.

٨- استمع (عمر) بإنصات تام لما قاله (هاني) وأبدى له اهتماماً.

لك تكن لدى (عـمـر) أية مشكلات من ناحـيـة (جـمـيل)، وسوف ترى كيف استطاع أخيراً أن يجعل (جميل) أكثر تركيزاً، لقد استطاع أن يوقفه عن كل فعل يشتت أذهان من حوله.

على أية حـال فقد بدت هـاتان المشكلتـان يسيرتان بالنسبة له، وكان ما يشغله حقـاً هو أن يكسب رائداً، كان يرى ويشعر أنه يتوجس من الآخرين حتى تكونت لديه إزاءهم مشاعر عدوانية، فكيف تصرف معه، إنها مسألة تستحق أن تتطلع إلى معرفتها. يبدوأنه قرر أن يطلب من (رائد) الاجتماع معه، وإليك ما دار بينهما:-

يطرق رائد الباب برفق ثم يلج الغرفة بهدوء وبنبرات حذرة:

- هل سألت عني؟

يحوّل عمر نظره عن دفتر الحسابات الذي كان يكتب فيه ويقول بعد ابتسامة : أمهلني دقيقة واحدة حتى أنهي هذه المهمة، دقيقة واحدة وألقي هذا الدفتر جانباً، ما رأيك ؟

يجلس (رائد) ويعقد ساعديه : لا بأس.

بينما يحصي عمر عموداً من الأرقام يكتب المجموع ثم يغلق الدفتر ويضعه جانباً وبعد تنهيدة عميقة : أشكرك على حضورك، كنت أريد التحدث إليك.

- رائد : حول ماذا؟
- عمر: أود أن يعرف كل منا الآخر على نحوٍ أفضل، لأعرف ما هو عملك ؟ وما الذي تحب تأديته من وظائف؟... وموضوعات أخرى من هذا القبيل.
- يبتسم رائد بدهشة ويقول: حسناً تفضل...
- عمر: سمعت أن الأوضاع لم تكن مريحة بالنسبة إليك فماذا حدث؟ (تململ رائد وبدا أنه لا يرغب بالإجابة).
- استحثه عمر: أظن أن هذا السؤال مباشر جداً، تحدث إذن أنت قل ما تريد.

- رائد: لماذا؟

- عمر: الحق أني أريد أن استزيد معرفة بك.

يبتسم رائد بسخرة يقول هازئاً: معرفتي . . . . لماذا؟

- عمر : حتى نستطيع العمل معاً بصورة أكثر إيجابية.

- رائد : أنا لا أفهم ماذا تريد مني؟ صمت قليلاً ثم تابع أنا مستعد للقيام بأي عمل شريطة أن تحدده لي.

- عمر : يبدوا أنك غاضب مني ؟

همّ رائد بالكلام لكنه تراجع، بدا أنه متوتر، وكأنه قد ضاق باللقاء، يكبح جماح نفسه ويقول ضاغطاً على أسنانه :

- والآن هل يمكن أن أعود إلى عملي؟

- عمر : بالطبع، أكاد أعرف شعورك، أراك فيما بعد.

وخرج (رائد) من المكتب تاركاً (عمر)، كان مشتتاً بين إحساس بسخف ما فعل، وبين الحيرة فيما يتعين عليه أن يفعل بعد ذلك.

قام (عمر) بعد عدة أيام قليلة تالية، بالإجابة على سؤال (رائد)، وأخبره بالعمل المطلوب منه من غير أن يعيره اهتماماً خاصاً أو يمتدحه لأداء واجب، ولم يحاول أن يتجنبه، كما لم

يحاول أيضاً أن يقطع عليه عزلته.

وبعد أيام لاحظ (عمر) بعض التغيير، لقد أصبح صوت (رائد) أكثر هدوءاً من ذي قبل، ولم يعد يحدجه بنظرات غريبة كما كان يفعل، بل ولم يعد يعقد ساعديه، إن هذه التغييرات القليلة كانت تعني الكثير من الانتصارات.

وبعد شهر تقريباً، طُرق باب (عمر)، وأطل رائد برأسه:

- رائد : هل أَنَت مشغول؟ أيمكنني الدخول؟

يضع عمر أوراقه جانباً: تفضل، ثم يضيف مداعباً : مزعجة هذه التقارير. . . !

يجلس رائد بشكل تلقائي. . طبيعي: يبدو أنك لم تفهم الأمر على وجهه الصحيح.

- عمر: عذراً عن أي أمر تتحدث؟!

- رائد (مرتبكاً) : قلت إنك فهمت !، لكن الحقيقة غير ذلك!!

- عمر: وهل تريد مني أن أفهم ؟

- رائد : ليس بهذا المعنى، لكني أظن أن عليَّ أن أوضح

لك بعض ما يجب أن تعرفه.

انحنى عمر على المكتب وقال: رائد، أنا لا أريد أن أعرف شيئاً لا ترغب أنت في البوح به، كما أني لا أريد إلا أن نعمل معاً بشكل طيب، ولقد سمعت أنك عوملت بفظاظة، وعلي أية حال فما حدث لن يتكرر ثانية.

- رائد : أنا أثق بك، وعذراً لأني لم أفهمك من قبل، ولم أعط لك الفرصة لتوضح لي عملي، لقد عشت فترة تعسة تحت رئاسة (سعد)، وأعدك بأنني سأنسى تلك الفترة الصعبة.

- عمر : هذا يسعدني

قال رائد كمن يستعيد صور الماضي: لقد عاملني بوصفي شخص غير مرغوب فيه، وأبعدني عن كل عمل، فلِمَ أثق به؟

- عمر : هذه نقطة مهمة.

وساد الصمت هنيهة قطعه رائد بقوله:

اعتقد أني بدأت أثق بك، والآن ماذا تريد مني ؟ أنا أسألك بكل إخلاص.

تتسع ابتسامة عمر ويقول: أولاً أنا أود أن أعتذر لك، فقد

كنت مباشراً في توجيه الأسئلة وبعض العبارات المزعجة في لقائنا السابق، وربما كنت جافاً، قلت يومها ما قلت لأني رأيت الوضع يستحق ذلك، فمعذرة. !

- رائد : لا تقلق، فأنا متأكد أنك لا تريد الضرر لأحد ولم أكن أشعر بذلك.

- عمر : رائد،أريد لك الخير، وأريد منك عملاً مخلصاً، وأنا لا أعرف عن عملك إلا القليل، لكن أظن أن لديك الكثير لتقدمه، وأود أن ألحظه، وسوف أحصل بطريقتي على ثقتك، ولن أدفعك إلى أي عمل، لك أن تعمل ما تريد، وأرجو أن تفهم ما أفكر فيه، فما رأيك؟

- رائد : في أي شيء؟

- عمر : في أن لديك قدرات على أداء أفضل من الأداء الحالي.

- رائد : بالتأكيد، لكن لن أناقش ذلك الآن، أليس كذلك؟

- عمر: نعم.

- رائد : لن نتحدث كثيراً حول تفاصيل العمل، ولكني أود

الاستماع إليك وأظن أنني مستعد لذلك.

- عمر : وأنا مستعد أيضاً.

يمكن أن نستخلص من هذا الحوار أساليب التعامل التي اتبعها عمر مع رائد، وفيما يلي ملخصاً لنتائجه، تلك النتائج التي تمثل ملخصاً لأسلوب المدير الناجح:

١- عبّر عن تقديره لحضور (رائد).

٢- اعترف بخطئه عندما كان مباشراً.

٣- اعترف أن طريقته كانت غير مناسبة عندما طلب إليه أن يعبر عن مشاعره.

٤- احترم عزلته عندما رفض مناقشة حالته السابقة.

٥- أيده بالفعل لا بالكلام ولم يحاول الإساءة إليه.

٦- تركه حتى جاء إليه.

٧- قبل اعتذاره واعتذر له.

٨- عبر عن ثقته في قدرته.

٩- كان صادقاً معه.

١٠- استمع باهتمام إلى حديثه طوال الوقت.

الفصل السادس

الحاجات والدوافع والحوافز

العلاقة بين الدوافع والحوافز

أسلوب برمجة المكافآت

الموظفون وماذا يتوقعون؟

الحاجات والدوافع والحوافز

يتصف السلوك الإنساني بالفرضية والتوجه نحو أهداف معينة لتحقيقها، فالدوافع تكمن وراء كل عمل على نحوٍ مباشر أو غير مباشر، دون أن ينتبه الإنسان إلى ذلك.

ويشير مصطلح الدوافع إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد لإعادة التوازن الذي اختل فالدافع بهذا المفهوم يعبر عن نزعة الوصول إلى هدف معين، قد يكون إرضاء حاجات داخلية أو رغبات خارجية.

أما الحاجة فهي حالة تنشأ لدى الإنسان عند اختلال الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة لحفظ بقائه.

والهدف هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في الوقت نفسه، وعندما يكون الهدف خارجياً، أي : مرتبطاً بالبيئة الخارجية يسمى حافزاً أو باعثاً، فالطعام حافزٌ أو باعثٌ لأنه يشبع دافع الجوع.

وللدوافع ثلاث وظائف أساسية هي :-

١-تحريك السلوك وتنشيطه، وهي بهذا المعنى محركات للسلوك.

٢- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى وهي بهذا المعنى انتقائية.

٣- المحافظة على ديمومة نشاط السلوك.

وقد تطور مفهوم الدافعية في علم النفس عن نظرية الغرائز التي سبقته، فالدافعية تقول أن دور البيئة والتعلم يقتصر على تعديل السلوك فقط، وأما نظرية الغرائز فتقول : أن تفسير سلوك الإنسان عن طريق غريزتين أساسيتين هما : غريزة الحياة ويمثلها مبدأ اللذة، وغريزة الموت ويمثلها مبدأ العدوان، وقد فشلت هذه النظرية في تفسير الكثير من مظاهر السلوك مما أدى إلى ظهور مفهوم الدوافع والحاجات وقد صنف العلماء حاجات الإنسان إلى :-

١- حاجات حشوية، كالحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء والبرودة والأكسجين والضغط والتفريغ الجنسي.

٢- حاجات السلام، كالسلامة الجسدية وتجنب الأذى والألم والحماية من المرض.

٣- حاجات الاستثارة والنشاط والحركة والعمل وتشغيل

الحواس المختلفة.

٤- الحاجات النفسية، وهي حاجات يتطلبها الدّور النفسي السليم ومنها :

أ- حب الاستطلاع والحصول على المعلومات.

ب- الميل إلى النظام وترتيب المعلومات بطريقة تجعل من حياة الفرد ذات معنى ويمكن التنبؤ بها.

ج- حاجات الأمن والكفاية الأهلية، كأن يشعر الفرد بأنه كفؤ للقيام بمهماته.

د- حاجات الحب والانتساب والانتماء.

هـ- حاجات احترام الذات وتقديره الإيجابي والمناسب.

و- الحاجة إلى تطوير القيم والآمال والمثل العليا والأهداف المستقلة.

وبتطور النظرية السلوكية التي أكدت على مفهوم المكافأة، ظهر مفهوم الحوافز الذي يؤكد على أن الفرد سوف يقدم على سلوكيات تؤدي إلى حصوله على حوافز إيجابية أو ترتبط بحوافز إيجابية، وسوف يحجم عن سلوكيات تؤدي إلى حصوله على

عاقبة سلبية أو ترتبط بنتائج سلبية، وهكذا تعمل الحوافز من مكافآت وامتيازات يمكن أن يحصل عليها الفرد، على استثاره السلوك وتوجيهه وجهةً إيجابية، بينما تؤدي المثبطات والمزعجات والمنغصات التي قد ترتبط بعمل معين إلى إبعاد الفرد عن القيام بأي سلوك يؤدي بسلوك تجاه ذلك العمل.

العلاقة بين الدوافع والحوافز

ومفاد العلاقة أن لدى الإنسان دوافع مهمة تؤثر إيجاباً وسلباً في سلوكه، وتنقسم إلى فئات أساسية أربع:

١- ***دوافع الحفاظ على البقاء كالجوع والعطش.***

٢- ***دوافع الحفاظ على النوع كالجنس ودافع الأمومة.***

٣- ***دوافع الدفاع والنجاة كالعدوان وتجنب الألم.***

٤- ***دوافع النشاط والإثارة كحب الاستطلاع والحاجة للإثارة الحسية.***

ومعظم نظريات علم النفس تؤكد أن المكافآت تقوي الحوافز والمستحثات وبغير وجودها تفقد الدوافع معناها، وفي موقع عملك

لا شك أنك تحسن استخدام المكافآت المعنوية، كالتقدير والشكر، وهذه المكافآت تأخذ شكلين :

الشكل الأول : العوامل الخارجية.

الشكل الثاني : العوامل الداخلية.

وتتكون العوامل الخارجية من نوعية المعاملات السائدة في العمل : كالإشراف الإيجابي، سياسات الشركة العادلة، الإدارة الرشيدة. وغياب أي عامل من هذه العوامل يثير لدى الموظفين حالة ضيق وعدم رضا، بل ويعد عاملاً سلبياً، وأما وجوده فإنه يؤدي إلى رضى الموظفين عن زملائهم، وعن العمل و المؤسسة.

ويمكن القول بأن توفر هذه العوامل لا بد أن يأتي بمردود على أداء العاملين، إن التحفيز الصادق يظهر بلا شك من التقدم والإحساس بالمسؤولية، والرغبة في التفوق ونيل التقدير، وكل هذه المكافآت المعنوية تقدم حوافز لازمة لكل عمل ناجح، إنها تقوي الدافع عند الموظفين لشعورهم بالاحترام، وإحساسهم بالثقة والأمان، ثم إنك تستطيع أن تعدل سلوك أي شخص بتقديم المكافآت لأداء عمل أحسن أو للتصرف حسب أهداف المؤسسة

ومستويات ومعايير الأداء فيها، والمكافآت التي تلبي حاجات حقيقية تقوي الدوافع التي يتواصل مردودها الإيجابي خلال الإنجاز.

أما العوامل الداخلية :

فتكمن في رغبة الفرد في التطور والتحسن وإحساسه بالمسئولية ومدى رغبته في تحقيق إنجاز مميز أو مدى سعيه للتقدير وتحقيق الذات.

أسلوب برمجة المكافآت

لو كان لديك وظيفة ذات أهمية وتريد للشخص الذي يقوم بها أن يبذل وسعه، فبإمكانك أن تصل إلى ما تريد إذا وضعت أمامه الأهداف والمستويات المطلوبة للأداء وقسمت له العمل إلى عدة عناصر أو مراحل، و بمنحه مكافأة عن كل خطوة ناجحة، وبمجموع الخطوات الناجحة تحصل على عمل كلي ناجح.

في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل، ليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق، فمنح مكافأة لشخص غير كفء سيترك آثاراً سلبية

خلاف ما تريد.

ولقد عمل عمر على تقوية ثقة موظفيه بأنفسهم وبما يتوقعونه من العمل، وإمكانية نقلهم من جو المشاعر العدوانية الكئيب إلى جو التفاهم والتعاون، وذلك هو أساس العمل الناجح.

وكما يحدث في معظم التصورات النفسية الناجحة، فإن كل نظرية يمكن أن تقدم لنا شيئاً، ومع ذلك فأي نظرية تؤخذ مجردة لن تعمل وحدها إذا اعتمدت عليها في تحسين إنتاجية العاملين، لأن الدوافع لا تأتي منها أو منهم، إنها تأتي من الخارج ومن الداخل، لذلك لا بد من دمج كل النظريات التي تعالج موضوع الدوافع مع نظرية المكافآت وكل الأساليب التي تقوي الإحساس بالعمل والانتماء إليه.

ويقوم دمج كل النظريات في منهج واحد على أسس ثلاثة:-

١- يسعى الأشخاص لتلبية احتياجاتهم دوماً.

٢- لا بد من وجود فهم لكيفية تلبية تلك الحاجات.

٣- القدرة على تحديد العوائد التي يريدونها منك أو من المؤسسة مقابل ما يبذلون من جهد.

تأمل قليلاً الطرق العديدة، وانظر في صياغتها على هيئة قرارات تشجع الآخرين ليكونوا دائما مقبلين على العمل.

فالحاجات والمكافآت ذات علاقة بتوقعات العامل، ومما لا شك فيه أنه يتوقع أن تكون أحوال العمل آمنة، وأساليبه نظيفة، وكاملة الأدوات، والإمكانات، ويتوقع الموظفون في العادة أن يكون الراتب معقولاً، والإشراف وسياسة الشركة والإدارة عادلة منصفة ومطابقة للاتفاقات التي وردت في العقد.

إن العقد النفسي الذي يبرمه المدير في طريقة تعامله مع العاملين (هو عقد غير مكتوب أو مقروء وإنما يلاحظ بسلوك المدير وألفاظه ومعاملاته مع الموظفين) ينتج توقعات لها صلة بتطوير العمل، والإحساس بالمسئولية، والتفوق، وفرص الإنجاز المختلفة، وباستكمال وجهات النظر المتعددة يمكنك تقويم أسلوب عمل المؤسسة، وإلى أي مدى يتسق هذا الأسلوب مع العقد، والمكافأة تقوي رغبة الموظف في إعادة الأداء الناجح الذي أفضى إلى هذه النتيجة المتوقعة والطيبة.

عندما تجمع كل هذه النظريات فإنك تمتلك مرشداً قوياً

يعينك في العثور على أفضل الطرق التي تدفع موظفيك لبذل أقصى جهد، هذا المرشد يعرفك أن كل فرد ينظر إلى العائد الذي يلبي حاجاته مقابل ما يقدم من عمل.

إن الموظفين يتوقعون منك ومن المؤسسة أن تنفذ بنود العقد الذي حررته معهم يوم قدموا للعمل، ومطلوب منك أن تعرف، بالضبط، كيف تدفع موظفيك للعمل، فهم في الحقيقة يريدون أن تلبي احتياجاتهم كما تلبي احتياجاتك.

إن العاملين معك لا يختلفون كثيراً عن غيرهم، ولكل منهم الأنماط السلوكية التي تعكس الحاجات الإنسانية التي يتوق لإشباعها، سواء أكان ذلك بمقابل مادي أو معنوي، إنهم يبحثون باستمرار عن العمل الذي يحقق لهم أفضل عائد.

هل يمكنك أن تطبق في موقع عملك محتوى كل نظريات الدوافع في صورتها المتكاملة ؟

ما هي المكافآت التي يمكن أن تدفعك إلى مثل هذه الخطوة ؟

وما هي النتائج التي تنتظرها من عملك ؟

و بعبارة أخرى ما هي العوائد التي ينتظر الموظفون الحصول عليها لقاء عملهم ؟

الموظفون وماذا يتوقعون؟

نورد فيما يلي أهم العوائد التي يتوقعها العاملون أو الموظفون في أي مؤسسة أو منشأة بغض النظر عن طبيعة عملهم وعن مستوى ثقافتهم، وهذه العوائد هي :-

١- ***المعرفة : أن أكتشف وأتعلم أشياءً وأفكاراً جديدة، وأن أكون باحثاً عن الحقيقة، معروفاً عند الآخرين بوصفي إنساناً نابهاً، وأستمتع بذلك.***

٢- ***السلطة : أن أقود الآخرين وأوجههم، وأن يكون لي تأثير عليهم، وأن أكون قادراً على دفعهم لعمل ما أريد.***

٣- ***الاستقلالية : أن أحقق أهدافي بالطريقة التي تناسبني وأمتلك الحرية لأغدو وأروح كما أشاء، وأكوّن نفسي طوال الوقت، وأن أوجه مواقفي الوجهه التي أريد.***

٤- ***تحقيق الذات : أن أحقق أهدافي الشخصية بإحساسي ،***

وأن أنجز أفضل مما أنجز الآخرون، وأكتسب خبرة ترضيني وتمكنني من أداء عمل أو حلّ مشكلة في الوقت المناسب.

٥- التقدير : أن أحظى باحترام الآخرين بفضل ما فعلت، ويتولد إحساس لدى الآخرين بي وبما أنجز.

٦- الصداقة : أن أكسب أصدقاء كثيرين، وأن أعمل مع الآخرين، واستمتع بزمالتهم، وأن أنضم إلى مجموعات وأسعد بالعلاقات التي تجمعني بهم.

٧- المسئولية : أن أتحمل تبعات عملي مع الآخرين أو المؤسسات وأن أتولى أمراً وأعني به.

٨- الإبداع: أن أمتلك القدرة والرغبة والحرية التي تمكنني من ابتكار أفكار جديدة، وحلول للمشكلات، وإضفاء تحسينات على أساليب الإنتاج أو الإجراءات، أو وضع الخطط وترتيب الأعمال، وأن أكون أول من يجدد ويبدع.

٩- الضمان : أن أمتلك الضروريات الأساسية للعيش، وأن أشعر بالأمان، والثقة بالنفس، وعمل مضمون، ودخل دائم.

١٠- الانتماء: أن أكون مخلصاً للمؤسسة التي أعمل بها ولأسرتي ولجماعات الاجتماعية، والآخرين، وأن أقدم لهم ولائي وصداقتي.

١١-العدل والمساواة : أن أنال التقدير والمكافأة لقاء المشاركات والإنجازات حسب الجهد الذي أبذله وبالمقارنة مع جهود الآخرين وأدائهم.

١٢- التقدم : أن أطور حياتي بالوظيفة والتحسينات التي أجريها على عملي أو مع جماعتي، وأن أزيد من معارفي ومهاراتي، وأن أجد ذاتي في المجموعات التي أعمل وأعيش معها، وأن أحقق المزيد من النضج الشخصي والعملي.

١٣-الاحترام : أن أكون كبيراً أمام نفسي، وفي أعين الآخرين، وأن يكون وجودي ذا أهمية، وأن لا أصبح مجرد كائن،أن أشعر بأني مفيد وأن الآخرين راغبون بوجودي معهم، وأن أكون قائداً، والقى التقدير من الجميع.

١٤-التفوق: أن يكون شعوري طيباً إزاء عملي، وأن أقبله مهما كانت درجة صعوبته أو تعقيده، أو احتياجه للابتكار، وأن تتاح لي الفرصة لأطبق معرفتي ومهاراتي بإيجابية ويسر.

١٥-المساعدة : أن أقدم المساعدة والدعم والمشاركة والحماية للآخرين، وأن أكون منفتحاً وكريماً.

١- المال: أن أحصل على راتب مجزٍ، وأي دخل آخر بما يضمن لي حياة كريمة، أن أكون قادراً على تلبية كل حاجاتي المادية بكفاءة.

١٧-الترفيه: أن أجد الفرصة للبهجة، وأن أستمتع بوجودي وأن أمارس الأعمال التي أحبها، لا المفروضة علي فقط.

الفصل السابع

النجاح تحققه المكافآت

مكافأة النجاح

النجاح تحققه المكافآت

وأول مكافأة تمنح للموظف الاستقلالية ويقصد بها أن تتيح للموظفين ممارسة حرياتهم، وفي الوقت ذاته أن يحصلوا على المكافآت التي يستحقونها، كما أنهم لا يحصلون على مكافآتهم إذا كان إنجازهم دون المستوى، ولا بد أن يشعروا أن بالإمكان الحصول على مكافآت، لكن ليس دائماً، والمهم كيف يمكنك أن تشجع الابتكار وتكون قادراً على منحهم مكافآت في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

لنعد الآن إلى المثال السابق في أول الكتاب ولنراجع المشهد التالي : يبدو(جميل) عند باب مكتب عمر.

- عمر (مبتسماً): تفضل، أنا أقدر اقتطاعك دقائق من وقتك للحديث معي.

يتقدم (جميل) ويقول مداعباً :

- لا تقلق ما يريده الرئيس لا بد أن ينفذ....!
- عمر: كيف الحال؟
- جميل: أنا اليوم أفضل مما كنت عليه في أي وقت مضى

وأشكرك، على العمل الجاد والمتواصل، ولكن هل أنت متأكد أن الأمور تمضي بصورة لم يسبق أن كانت عليها يوماً ما، تقدم الكثير تحصل على الأكثر.

- عمر : أنا أقدر ذلك، لكن يجب أن تعلم يا جميل أنني لم أكن أستطيع أن أنجز شيئاً بغير جهودكم أنتم الثلاثة، ثم إنّ الوقت أمامنا ما زال طويلاً وما زالت هناك بعض المشكلات.

- تختفي ابتسامة (جميل) ويعلق : وأظنك طلبت مقابلتي لذلك.

- عمر (مؤكداً): هي ليست مشكلات كبيرة، لكنها مشكلة يجب أن نتعاون على حلها، وأنت لا شك تذكر أني في مناسبات عديدة طلبت إليك أن تركز في عملك وتقلل من مستوى الضوضاء، وقد سمعتك أكثر من مرة وأنت تتجادل مع هاني.

- جميل (مقاطعاً) : كان يحاول من جديد معاملتي على أنه رئيس.

- عمر : ماذا حدث ؟

- جميل : هو دائماً يحوم حولي، ويصرخ فيَّ قائلاً أني أبدد الوقت أقوم بضجة غير مبررة، وأثرثر كثيراً، كان يخاطبني وكأنه رئيسي.

- عمر: لا ينبغي له التحدث معك عن هذه الأمور.

- جميل (محتداً) : حسناً أنت الرئيس وليس هو. !

- عمر: فلماذا تعتقد أنه يفعل ذلك ؟

- جميل : ليمارس عليّ دور صاحب السلطة، وكما يفعل دائماً.

- عمر : هل تظن أنك تضيع وقتك وتُحدث ضجة غير مبررة وتثرثر كثيراً.

خفض جميل رأسه وقد تملكه شعور بالذنب: ربما أكون قد فعلت أحياناً. ، وقد قلت لي ذلك من قبل مرتين، ولم أعد إليها بعد ذلك ؟

- عمر : في الواقع أنا مهتم بما تفكر فيه يا (جميل)، لكن هل توقفت عن ذلك تماماً.

- جميل: ألا تلاحظ أنت ذلك ؟

- عمر : لو كنت مستعداً للاستماع إلى رأيي، فسوف

أجيبك على سؤالك؟

- جميل متسرعاً : بالتأكيد، أنا مستعد، وانتظر إجابتك !

- عمر : أظن أنك توقفت، لكني لا أظنك توقفت تماماً، ولذلك أنا لا أعتقد أن (هاني) محق في تصرفه معك، ولكن الحق معه حين يحدثك بشأن الضوضاء إذا أزعجته، فما رأيك فيما قلت؟

- جميل (غاضباً) : أظن أنني أقلعت عنها تماماً.

يرمقه عمر بزاوية عينه ويقول مذكراً: آخر مرة كانت هذا الصباح عندما طلبت إليك مرتين أن تركز في عملك، وتنتظر حتى فترة الغذاء لتتحدث عن مباراة الليلة الماضية ولكنك لم تتوقف وبقيت مستمراً في الحديث بصوت مرتفع، وفي نهاية اليوم، سمعت هاني يخبرك أنه كان يحاول أن يتعلم كيف يستخدم الكمبيوتر وصوتك أزعجه، هل معنى ذلك أنك توقفت تماماً؟

يشعر جميل بالحرج، يقول بأسف: أعذرني، سأتوقف تماماً بإذن الله.

- عمر : أنا أثق أنك ستحاول، وأنا سعيد بسماع

ذلك، لكن دعنا نفكر كيف يمكن أن نغير هذا الموقف تماماً، ماذا يتعين علينا أن نفعل؟

- جميل : أنا لا أعرف!

- عمر : حسناً، دعنا نقول كلاماً مقنعاً ومعقولاً، ومفتاح القضية السؤال التالي: لماذا تقاطع زملاءك وتُنشد، وتقلد أصوات الآخرين ؟

- جميل: أنا أستمتع بذلك، وأظن أن زملائي (متردداً) يعيرونني اهتماماً أكثر مما يلزم.

- عمر : إن الاهتمام الذي تثيره ليس في صالح العمل.

- جميل : إنه سبب كاف لأتوقف تماماً.

- عمر : هل يمكنك التوقف ؟ لا شك أنك بالانقطاع عن ذلك سوف تستمتع بعلاقات طيبة معنا جميعاً، أما إذا لم تفعل فسوف يكون ثمة تفكير في إجراء تغيير ما.

- جميل : هذه الطريقة جافة (يتنهد بعمق ويتابع) يبدو الموقف أسوأ مما تصورت، لكني أحب عملي، واعتدت عليه، وسوف أتصرف لحل المشكلة بدلاً من التغيير.

- عمر والآن يمكنني مساعدتك بأن أطلب من (هاني) التوقف عن مضايقتك، وسوف أتابع عملك بنفسي، ولكنك تعرف جيداً كيف تؤدي عملك بنفسك، وتحتاج فقط إلى خطة لتطويره، فما رأيك؟

- جميل : بالتأكيد.

- عمر : لو أبديت بعض الاهتمام ستلفت الانتباه، فماذا تظن أنك فاعل؟

******

يمكن أن نلخص أسلوب المدير في التعامل مع الموظف في الحوار السابق بما يلي :

١- عبر عن تقديره لظروفه.

٢- منح ثقته بالعمل الجيد.

٣- أعطى الفرصة (لجميل) ليغير سلوكه قبل أن يتخذ إجراء حاسماً.

٤- عرض المشكلة بالتفصيل دون أن يعقد محاكمة (لجميل).

٥- منح (جميل) ثقته في أن يقوم بعمل جيد ويحل المشكلة.

٦- أبدى استعداده للمساعدة في حل المشكلة.

٧- كان صادقاً مع (جميل).

٨- ناقش إدراك (جميل) للموقف دون أن يحكم عليه.

٩- أكد (لجميل) أنه سيساعده.

١٠- أعاد (عمر) على (جميل) موقفاً محدداً وقريباً.

١١- عرض له العواقب الإيجابية والسلبية التي تتبع تصرفات معينة.

١٢- تركه يختار بين حل المشكلة، أو تركها مع العواقب.

١٣- تركه يعد خطة الحل.

١٤- استمع، وأبدى اهتماماً تاماً بالحديث.

مكافأة النجاح

إن قرارات المكافأة أو الحوافز تنبع من تشكيل العقد النفسي، وتعتمد على البيانات الموضوعية الواضحة كتقارير الإنتاج، ويجب ألا تتأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية، إن مكافأة الإنجاز الجيد تعد من بين النتائج الإيجابية التي يتعين عليك تنفيذها في أثناء

تشكيل التعاقد النفسي، ولكي نزيد فعالية الموظف يتعين أن تستجيب المكافأة لحاجاته وأن تكون ذات قيمة وأهمية بالنسبة له، وتصبح المكافآت حوافز إيجابية إذا قامت بتلبية حاجات الموظف.

ويعد غياب الإشراف الشخصي والفني الفعال كارثة في عملية التحفيز، ذلك أن المتابعة والإشراف المباشر من السمات الأساسية لعملية التحفيز وتؤدي دوراً هاماً في الحصول على أفضل ما لدى الموظف من إمكانات.

إن إتاحة الفرصة للعامل ليعرف ما يفعله بالضبط يعطيه دفعة إلى الأمام لأنه يتلقى مردوداً يعمل في نفسه حافزاً للأداء، فالتقدير الإيجابي من جانب المدير يدفع العامل لمزيد من التحسين، والتقدير السلبي يؤدي إلى تصحيح الخطأ الذي يقع فيه الموظف.

وعلى الرغم من أهمية التركيز على ضرورة إحساس الموظف بالاحترام والأهمية وإشاعة أجواء مناسبة في مكان العمل فعلى المدير الناجح أن يدرك أنه لا بد من توفير الحوافز المادية اللازمة مع التأكيد على أن إدراك الأفراد يختلف من فرد إلى آخر، فهناك من يفضل التعزيز اللفظي الإيجابي والثناء، ومنهم من ينبع الحافز من

داخله ومن إحساسه بأداء ما هو مطلوب منه، والمديح هو الأسلوب الشائع والعملي من أساليب التحفيز الإيجابية، لكنك لا تستطيع الاعتماد عليه أسلوباً مناسباً ودائماً لكل فرد، وتظل المكافآت المالية ذات أهمية خاصة لجميع الموظفين ذلك أنهم ينظرون إلى عملهم بوصفه المصدر الرئيس للدخل، ، وهم يتوقعون الحصول على المادة لقاء أعمالهم، ومع ذلك فإن التحفيز بالمال سرعان ما يتلاشى بعد أن ينفق الموظف المكافأة، وعليه يتعين الانتباه والتأكد بأن تلبي المكافآت الحاجات التالية حسب أهميتها:

١- يجب إعطاء المكافآت لقاء الأداء الناجح والكامل للأعمال كما تريدها المؤسسة والمدير والموظف نفسه

٢- يجب أن تواكب المكافأة حاجات الفرد.

٣- يجب أن تكون قابلة للتسلّم.

٤- يجب أن يكون الحصول عليها عاجلاً.

٥- يجب أن تتناسب مع خبرات الموظف السابقة.

أمثلة للمكافأة غير المادية :

١- العمل المميز : يُعدّ الشعور بالإنجاز لكثير من الأفراد

مكافأة بحد ذاتها.

٢- الصيت أو السمعة : بعض الأفراد يشعرون بالمكافأة إذا عرفت المجموعة جهودهم، ويعّدون الشهرة أفضل مكافأة.

٣- القيادة : إن إعطاء فرصة للموظفين للقيام بأدوار قيادية والتعبير عن أنفسهم بوصفهم موظفين ذوي قدرات ناضجة يتيح لهم استخدام قدراتهم في تحسين الإنتاجية، وتمثل في الوقت نفسه مكافأة لهم.

٤- وهناك بعض المبادئ الأساسية التي تساعد على تقوية نظام التحفيز والمكافأة في المؤسسات، منها :-

٥- لا تعامل جميع الموظفين بأسلوب واحد، ولا تكافئهم المكافأة ذاتها، عليك مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

- تقديم المكافأة في الوقت المناسب (المردود السريع للإنجاز).

٧- تشجيع الاستقلالية بعد توضيح التعليمات والمطلوب عمله، اي أترك الموظف حراً في تقرير خياراته فله حرية الأداء ضمن التعليمات.

٨- تقديم وتوضيح السلوك المطلوب والصحيح وتوضيحه

عند حدوث الخطأ مباشرة (حل المشكلات وبسرعة) .

٩- المديح اللائق والمناسب. (تعزيز لفظي مناسب) .

وعلى المدير قبل تقديم الحوافز أن يعرف ما يلي:

١- كيف ينظر الشخص إلى نفسه .

٢- في أي ظرف يمكن أن يكون أداؤه أفضل.

٣- ما هي نوع المكافأة التي تزيد من فعالية أدائه .

وبمراعاة حاجات العاملين وتنوع المكافآت ووضع الشروط المناسبة للحصول عليها فإن الحافز في الغالب يكون ناجحاً وفعالاً ويؤدي دوره للحصول على العمل المطلوب.

الفصل الثامن

العقاب علاج ناجح

تعريف العقاب

أسلوب تقويم الحافز

العقاب علاج ناجح

من قصة عمر السابقة مع موظفيه يتضح اعتماده على تقديم الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية، قد أكد أنه يستطيع تحويل هذه الحوافز إلى وسيلة للعقاب، وذلك بتعريف الموظفين بالعواقب السلبية للأداء المتدني، وتبدأ بالتوقف عن منح المكافآت في حالة تردي الأداء وذلك لمنع ظهور السلوك غير المرغوب فيه، وفي هذه الحالة ينبغي التدرج في تقويم الأداء السلبي ضمن السلم التالي:-

١- التعزيز : توضيح العقوبات المنصوص عليها بتعليمات واضحة وصريحة في حالة الوقوع بأخطاء معينة، أو انخفاض مستوى الأداء عن حد ما معلنٍ وواضح.

٢- العقاب بالحرمان: وهو عكس العقاب الإيجابي ويكون بالحرمان من المكافآت المنصوص عليها في نظام المكافآت.

٣- العقاب الفعلي : ويشمل إجراءات عقابية موضحة بتعليمات خاصة.

تعريف العقاب

العقاب هو الإجراء الذي تؤدي فيه توابع السلوك إلى تقليل احتمالات

حدوثه مستقبلاً في المواقف المماثلة، ويأخذ ذلك أحد الشكلين التاليين :

أ- إضافة عوامل سلبية أو منفرة، ويسمى العقاب في هذه الحالة بالعقاب من الدرجة الأولى.

ب- إزالة عوامل إيجابية أو تعزيزية، ويسمى العقاب في هذه الحالة بالعقاب من الدرجة الثانية، فالذي يحدد كون الشيء عقاباً أم لا النتائج التي تكون عادة على سلوك المعاقب وليس رأي المعاقب فيه، فالعقاب كالثواب (التعزيز) يعرف وظيفياً، أي : تظهر نتائجه على السلوك، فكما أن التعزيز هو الإجراء الذي تؤدي فيه توابع السلوك إلى تقويته، فالعقاب هو الإجراء الذي تؤدي فيه توابع السلوك إلى إضعافه، وبعبارة أخرى : إن توبيخ المدير للموظف قد يكون عقاباً وقد لا يكون، فإذا أدى التوبيخ إلى إضعاف سلوك الموظف المقصود فهو عقاب، وإذا لم يضعفه فهو ليس عقاباً، بل يقوم بوظيفة تعزيزية إذا أدى إلى تقويته، ولهذا يقال : إن العقاب والثواب يعرفان بعد حدوثهما فقط.

وكما أن العامل التعزيزي هو الشيء أو الحدث الذي يلي السلوك فيزيد احتمالات حدوثه مستقبلاً، فالعامل العقابي هو الشيء أو الحدث الذي يعمل تجنبه أو إيقافه بمثابة معزز للشخص. والمثيرات العقابية نوعان:-

أ- المثيرات العقابية غير الشرطية أو الأولية.

ب- المثيرات العقابية الشرطية أو الثانوية.

ويعرف المثير العقابي غير الشرطي بأنه الشيء الذي يزعج الإنسان أو يؤلمه بطبيعته، فهذا المثير لا يكتسب خاصية العقاب عند الاقتران بمثيرات عقابية أخرى (عملية الاشتراط)، ومن الأمثلة على ذلك: الصوت المزعج، وشدة الحر، وغير ذلك.

وعموماً، فإن معظم المثيرات العقابية في حياتنا اليومية هي مثيرات عقابية شرطية، هذه المثيرات تكون حيادية في البداية (غير مزعجة أو غير مؤلمة) ولكنها تكتسب خاصية العقاب بعد اقترانها بشكل متكرر بمثيرات بغيضة، ومن الأمثلة على هذا النوع من المثيرات العقابية : تعبيرات الوجه التي تعكس عدم الرضا عن سلوك الآخرين أو قول (لا) بصوت حاد، وتعتمد القوة العقابية

لهذه المثيرات على طبيعة المثيرات البغيضة غير الشرطية التي اقترنت بها ومدة اقترانها بها.

وهنا يجب الانتباه إلى أن العقاب قد ينقلب ضد الإدارة ولا يؤدي إلى النتائج المطلوبة.

ولنستمع إلى الحوار التالي بين المدير ورائد :

- المدير : نحن نعمل معاً منذ ستة أشهر، ، فما هو شعورك اليوم نحو الطريقة التي يمضى بها العمل؟

- رائد : أنا سعيد لأنهم تخلصوا من المدير السابق ولو لم يفعلوا لتركت العمل فوراً، وأنا مازلت أعجب من نفسي، لماذا لم أترك العمل ؟ على أية حال، هذا ما كان وتغيرت الأحوال.

- المدير : ما رأيك في المهمة الجديدة ؟

- رائد : إنني أقوم بعدد كبير من الأعمال، ولم أكن أتوقع أن أقوم بها، وتعلمت كيف أتعامل مع الكمبيوتر، إنه ليس صعباً كما كنت أتصور، وهاني يشعر الشعور ذاته، وأظن أن جميل امتلك المهارة المطلوبة، رغم أنها بدت أكثر صعوبة بالنسبة له، فهو لم يعد يحدث

الضوضاء المعتادة طوال الوقت، وأستطيع أن أقول أنني أعمل أكثر من ذي قبل، وأستمتع كثيراً بما أعمل.

- المدير : هل هناك شيء يمضي على غير مما تتصور أو ترغب؟

- رائد : لا أستطيع أن أقول ذلك، إن كل شيء الآن يمضي بأحسن مما كان عليه، وبالمقارنة، فكل شيء أصبح أفضل (يبتسم برضا ثم يتابع) لكنني أشعر وكأن الأداء أقل مما يجب.

- المدير : عندما نضع معايير الأداء على الكمبيوتر، سوف تطالب بأن تعمل عليه أسرع، وهذا هو السبب في أننا لجأنا إلى نظام الكمبيوتر، علينا أن نعمل على تحسين مستواك، وأظن أن عليك أن تكتب بشكل أسرع إذا كنت ترغب في الاستمرار في هذا العمل، وسوف اطلب من هاني أن يفيدك بشأن إجراءات الفواتير، وهذا سيجعلك أكفأ موظف.

- رائد: حسناً، أنا أعمل بأفضل ما أستطيع.

- المدير : لا أظن ذلك، رائد، أنا أثق أنك تستطيع أن تعمل على نحو أسرع، وأظن أنه مازال ينقصك أشياء

هامة لم تتعلمها وأنت بحاجة إلى التعلم لتؤدي عملك بكفاءة أكبر، دون أن تحتاج هاني.

- يرتبك رائد ويبدو محتاراً: لا أظن أن ذلك باستطاعتي.

- المدير (مبتسماً) : لقد رأيتك تتعلم بعض الأمور بسرعة وأظن أنك قادر على تعلم ما ينقصك بسرعة أيضاً، أنت موظف مخلص، وستكون أفضل موظف في الإدارة إذا تعلمت الأشياء المتبقية، فسوف تكون مهارتك رائعة، المشكلة أنك إذا لم تتعلمها سترجع إلى ما كنت عليه.

يبدو رائد كمن يبحث عن إجابة. ، وبعد لأي يقول : أنا لا أعرف ماذا أفعل؟

- المدير : هناك بدائل.

- رائد (محتداً) : أنت تقصد التحول كما قلت لجميل.

- المدير (بهدوء): رائد، هذا بالإمكان دائماً، ليس تهديداً، لكننا نحتاج هنا إلى بعض الأمور كما نحتاج طرقاً جديدة في تنفيذ العمل، وأنت بصفتك موظفاً محل تقدير، أرى أنك تستطيع أداء مثل هذه الأعمال، حاول

مرة أخرى وسترى النتائج أفضل مما تتوقع.

(فكر رائد في الرياضيات التي لا يميل إليها، لكنه كان قلقاً، ويخشى الفشل، ورغم ذلك، فقد شعر بحاجته إلى الاستجابة لثقة المدير).

- رائد: تعتقد أنني أستطيع.
- المدير: نعم.
- رائد (مستسلماً): ربما تكون محقاً، ربما أستطيع تعلم بعض الرياضيات التي لم أكن ضليعاً فيها.
- المدير: سيساعدك الكمبيوتر وأنا سأشرح لك بعض الرياضيات وأعرفك إجراءات الفواتير.
- رائد : أنا منصت لك، متى تبدأ؟
- المدير : ستحصل على البرنامج في نهاية الأسبوع.

******

يمكن استخلاص القائمة التالية من الأساليب التالية التي استخدمها المدير في الحوار :

١- أعطى رائد الفرصة ليتحدث عن عمله ويتعرف ببعض النقص.

٢- شرح المشكلة، دون أن يحكم عليه، وعرض عليه حلاً سريعاً ومحدداً.

٣- كان صادقاً معه.

٤- أتاح له الفرصة ليعرف أنه يثق في قدرته على الأداء الجيد وأن حلّ المشكلة بنفسه.

٥- ذكر له العواقب الإيجابية والسلبية.

٦- ترك له حق الاختيار بين أن يعمل شيئاً تجاه المشكلة أو يترك المشكلة بغير حل.

٧- تحمل مسئولية مساعدته لحل المشكلة.

٨- أكد له أنه سوف يساعده.

٩- عبر عن ثقته بقدرته.

١٠- أعطاه الثقة في إمكان أدائه عملاً جيداً.

١١- أنصت إليه طول الوقت.

أسلوب تقويم الحافز

الجزء (١) - التصور الخاص:

عليك أن تأخذ في الاعتبار نظرة الموظف لنفسه، فيما بعد، فكر فيما يمكن أن تقدم من حافز لمساعدته على أن يظل في حالة حماسة وإقبال على العمل.

ويجب أن يتسق كل ما تقدمه مع النظرة التي ينظر بها الموظف إلى نفسه وإلى عمله، وإلاّ فلن يجدي ما تبذله.

الجزء (٢) - أجواء العمل:

عليك أن تأخذ في الاعتبار المناخ الذي يتيح للموظف أداء العمل على أفضل وجه، (وليس بالضرورة أن يناسب كل بند من بنود القائمة كل الموظفين، فقد تمنح مكافأة لمن يستحقها والعكس صحيح).

عليك أن تقرر ما يمكن السماح به، وما لا يمكنك السماح به، لتساعد الشخص على العمل في أفضل مناخ ممكن.

وإليك نموذجاً من نماذج التقويم :

استعن بنسخة منفصلة من ورقة البيانات التالية وقدمها لكل شخص، اترك السطرين الأولين لاستخدامك أنت وإذا نفذت القائمة ـ أضف البنود المناسبة للعاملين معك كل حسب سلوكه وحسب تقويمك لهذا السلوك.

نموذج تقويم للسلوك

تقويم المدير المباشر:..............................

ملحوظاتك: ....

الاسم: ....

الحالة الاجتماعية: ....

المهنة الحالية: ....

سنوات الخبرة: ....

سنوات الخبرة في الشركة: ....

المناصب التي عمل بها والمدة في كل منها: ....

مناخ العمل (ما هو المناخ الذي يفضله العامل): ....

التصور الخاص (كيف يرى الموظف نفسه (دعه يضع حدوده) : ....

ملحوظات الموظف والمشاكل التي واجهته والحلول التي يراها مناسبة لهذه المشاكل:.....................

عدد مرات المدح لما قام به من التزام بمواعيد العمل:..........

عدد المرات التي حصل فيها على نتائج إيجابية خلال الفترة السابقة:.........

عدد المرات التي حصل فيها على مكافآت مادية:..............

عدد المرات التي حصل فيها على مكافآت معنوية: ....

عدد المرات التي تم تنبيهه فيها على الضوابط: ....

عدد المرات التي حصل فيها على عقاب بالحرمان: ....

عدد المرات التي حصل فيها على عقاب فعلي: ....

الخاتمة

إن المدير هو المسئوول الأول عن نتائج العمل ونشاط الموظفين، ذلك لأنه يستطيع التأثير في سلوكهم وتنشيط الدوافع داخل نفوسهم ليقوموا بالعمل المطلوب ويتركوا السلبيات التي تجعلهم مقصرين في عملهم ومن هنا فإنه يتعين على المدير المسئوول تحديد المشكلة، والبحث الشامل لحلها جذرياً، واستخدام كافة الوسائل لدراسة حجمها والحصول على المعلومات الكافية لاتخاذ الإجراء اللازم ومن ثم توجيه الرسائل إلى العاملين عن طريق التحفيز بأسلوب الثواب والعقاب في تقويم سلوك العاملين.

كما أنه يتعين وصف المعلومات التي يبني عليها اتخاذ القرار لحل مشكلة ما، مبنياً على تقارير دورية وأن لا يكون مبيناً على قضايا شخصية، أو تقويم آني لما يحدث للموظف، والتدوين المستمر للأحداث والمناسبات والإنجازات في بطاقة الموظف بشكل دوري تساعد دائماً في اتخاذ القرارات الأقرب إلى الصواب.

منح الحرية للعاملين للمساعدة في حل المشكلات يقلل من حدوثها، والتطوير المستمر يحدث دائماً عندما يشارك الجميع في

وضع الحلول وتقويم المشكلة.

ثم أن سلوك المسئول يجب أن يكون مطابقاً لتوجيهاته، أي ينبغي أن يكون قدوة لمن هم تحته من العاملين.

اكتساب العاملين أصدقاء يوفر جواً من العمل الممتع لهم وللمسئولين.

وأخيراً يجب أن نقرّ أن نجاح كل جماعة في تحقيق أهدافها يبدأ من داخلها.

هذا الكتاب

أصبح التخطيط الإستراتيجي جزءا مهما من الاستعداد للمستقبل في أي منظمة حكومية أو أهلية أو تجارية أو حتى خيرية وتناول هذا الموضوع الكثير من الباحثين والغربيين والعرب وكثرت الترجمات التي تتناول هذا الأمر الهام.

ويأتي هذا الكتاب كإضافة تختلف في إسلوبها ومحتواها بل حتى في طريقة عرضها عن كل المؤلفات الأجنبية والعربية في موضوع التخطيط الإستراتيجي.

فمحتوى هذا الكتاب مبني على الأساليب الحديثة للتخطيط الإستراتيجي والتي اقترحتها شركة فيفر، مع تعديلات مهمة قام بها المؤلفان لتحسين الطرح وتوضيحه، وتجاوز الأسلوب التقليدي السائد في العالم العربي بل حتى معظم العالم الغربي والقائم على نظريات جامعة هارفرد والمبني على دراسة الواقع بإسلوب SWOT.

أما الأسلوب فقد بدأ الكتاب بشرح عام لمبادئ التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم شرح خطوات التخطيط الإستراتيجي خطوة خطوة، وأخيرا وفي الجزء الأخير قدم نماذجا عملية للتخطيط الإستراتيجي تساعد من يريد كتابة الخطة باستعمالها ليحصل في النهاية على خطة متكاملة ومن حيث طريقة العرض فقد تجنب الكتاب الشرح المطول الممل ولجأ لاستعمال الإختصارات والنماذج والجداول والتقسيم إلى نقاط محددة ومتتالية بحيث يستمتع القارئ الكريم بالموضوع رغم صعوبته وكثرة مصطلحاته.

قرطبة للنشر والتوزيع

الرياض ١١٤٥٦ ص.ب ٢٤٧٩٢

هاتف ٤٧٩١٣٢٣ فاكس ٤٧٣٠٠٥٥

شركة الإبداع الخليجي

الكويت ص.ب ٢٨٥٨٩ الصفاة ١٣١٤٦

هاتف: ٢٤٠٤٨٥٤ ـ ٢٤٠٤٨٨٣